

グローバル人材育成最前線

第2回

グローバル人材育成研修の成果～ROI～を最大化するための7つの秘訣

アルク教育社 執行役員 プログラムマネジメント統括部本部長 柴田裕子

効果的な人材育成を行うためには

ROI (Return on Investment) という言葉がある。「投資収益率」という意味だが、ここでは「人材育成研修の成果」という意味で使いたい。特にこの5年間を振り返ると多くの企業において急速なグローバルリーダー育成の必要性が高まり、私たちもさまざまな人材育成研修を運営しながら、ROIの最大化を常に課題としてきた。一口に「グローバル企業を目指す」と宣言するのはたやすいが、企業がグローバルに成功するためには斬新なスキル・思考・行動が要求され、それらの能力を持った人材の確保が急務となる。だからこそHR（人事教育担当）は人材育成研修への投資が機能し、期待どおりのROIを生み出しているかという点を見極めなくてはならない。

弊社のプログラムディレクターである経営コンサルタントのキンバリー・ウィーリングは、「グローバルリーダー育成研修を行っても、予測可能かつ回避可能な落とし穴が原因で研修の効果が激減するという残念な現実がある。過去9年にわたりシリコンバレーをはじめ、アメリカ各地で研修を担当しているが、私が経験した多くのアメリカ企業に、次に挙げた問題点のほとんどが当てはまる」と述べている。

- ①上級管理者からの支援が見える形で得られていないこと
- ②「グローバルリーダー」とは何か、明確に定義づけていないこと

- ③明確なゴール、および成功指標が設定されていないこと
- ④統合的ではなく、多種多様なプログラムがばらばらに存在すること
- ⑤研修参加前に十分な準備がなされていないこと
- ⑥参加者が研修参加中に集中できないこと
- ⑦研修参加の成果として結果を出す責任がうやむやなこと

では、これらの原因と解決策を探ってみよう。

1) 上級管理者からの目に見える支援を仰ぐ

グローバルリーダー育成研修での重要点は、参加者が上級管理者から直にリーダーシップ哲学や経験を学ぶことにある。私たちが実施する研修では、上級管理者の体験談を共有し、ざっくばらんに質疑応答を行う「シニアリーダーとの会話 (Senior Leader Dialogue)」という時間を設けている。そこから役員と社員が直接会話する機会が生まれ、例えば研修の核となるアクションラーニングのチームプロジェクトにおける上級管理者の積極的支援に繋がっている。

ある大手製薬企業のリーダー育成研修では、プロジェクトテーマに関係する分野の担当役員に、組織を超えてチームメンバーが直接アプローチし、プロジェクトへの協力を得た。またタブーとされていた提携予定企業への接触や社内意識調査も実施され、プロジェクトとして成果を生んでいる。いずれも、これまでの社風とは異なる動きであった。



しばた ゆうこ

米国ワシントン大学心理学部卒業。企業のグローバル人材育成研修の企画・運営において23年の経験がある。国内英語コミュニケーション研修、グローバルマネジメント研修、海外研修、eラーニングを組み合わせた統合的グローバル人材育成研修を推進している。

アルク教育社とは……

アルクグループで、企業（約2,500社）・教育機関（約380校）向けサービスを担当する。ミッションは、「グローバルに活躍できる人材の育成を通じて社会に貢献する」。グローバルマネジメント研修と英語を中心としたビジネスコミュニケーション研修を、海外研修・国内集合研修・eラーニング・通信教育・TSSST（スピーキングテスト）など総合的アプローチにて人材育成コンサルティング活動を展開している

URL：<http://www.alc-education.co.jp>

2) 「グローバルリーダー」とは何かを明確にする

グローバルでの成功を目指す企業にとって、リーダーとしてのコンピテンシーを明確に定義しておくことは重要だ。ところが残念ながら多くの場合、グローバルリーダーのコンピテンシーの定義や共有がされていないのである。その場合、リーダー育成研修での目標の明確化が難しい。ROIの最大化を得るためには、各企業がそれぞれのビジネス環境にあったグローバルリーダーに求めるコンピテンシーをリスト化して、研修関係者間で共有したうえで、研修がデザインされるべきである。

3) ゴールと測定可能な成功指標を明確に持つ

目標を達成できない最大の原因は、「明確かつ測定可能なゴールがない」ということだ。研修を構築する際、求められる人材像と現実とのギャップを明確にして、それを埋めるための目標を設定し、ゴールに立ったときの様子をイメージできるかが重要だ。成功指標を明確化してこそ目標達成が可能になる。米国の大手鉄道会社は、鉄道事故による死亡率の低下を成功指標として研修を実施したところ、死亡率は激減したという。測定可能な目標の好例だ。

4) 統合的・体系的な研修を構成する

本来、研修とは一貫した流れの上にあるものであり、さらに上級レベルのプログラムに進む場合にも段階的に学んでいく構成が必要だ。いくつかのプログラムを組み合わせた場合には、この横と縦の流れが重要となる。そのためには明確な最終目標を設定し、各プログラムがその目標に向かって有機的に整合し、最大のシナジー効果を出すような構成にすることが重要である。継ぎ接ぎだらけフランケンシュ

タインのようなROIが低い研修は避けるべきだ。ある大手繊維企業では、各階層に求められるスキルを明確化し、そのスキル習得のための研修を体系的に構築した。社員は段階的にキャリアアップをイメージし目標に向かって進むことが可能となっている。

5) 研修前の準備を徹底させる

研修とは1日目に始まるものではなく、参加することが決まったときからもう始まっている。参加者はまず研修の目的や目標を理解し、自社のビジョン、ミッション、および中長期的戦略などを理解し、それらが担当ビジネスやプロジェクトにどう関係しているかをリサーチしておく必要がある。こうした事前の準備をさせることによって研修内容の理解と共有が深まり、最終的に自社へのリターンが最大化する。このようなマインドセットを参加者に持たせることが、HRにとって重大な準備項目の1つである。

6) 研修の障害となる事柄を取り除く

日常的な業務や出張など、仕事を理由に研修に遅



キンバリー・ウィーフリング：ヒューレッド・パッカード社での10年にわたる技術管理、製品開発の経験や、ベンチャーの創設等を経て、現在は、リーダーシップ、コミュニケーション、プロジェクトマネジメントの分野を中心に企業の人材教育コンサルタントとしてグローバルに活躍中。著書に『土壇場プロジェクト 成功への方程式』（日経BP出版センター）がある

れたり、休んだり、また課題にきちんと取り組まないなど、ありがちな研修効果へのマイナス要因を取り除くことが重要だ。研修に集中できる環境を作るには、その研修に参加する本人だけではなく、上司らの決意と絶対的なサポートが必要である。例えば参加者や上司、HRが一堂に会して目的や人材育成面での期待などを明確にし、研修参加時間を確保しコミットメントを約束する同意書を交すことをお勧めする。今回インタビューさせていただいた東レ・ダウコーニング社の事例をご参照願いたい。

7) 研修に関わるすべての人が結果に責任を持つ

David Rock & Jeffrey Schwartz著書『リーダーシップの脳科学』によると、トレーニング単体の効果は28%の生産性向上にとどまっているが、フォローアップ研修を付加することで88%の生産性向上が実現するとある。多くの研修は予定の時間をこなした

らそれで終わりとされているが、研修の価値はコースの内容が良かったかどうかではなく、参加者がその後達成した業績で評価されるべきである。参加者はもちろんのこと、研修を実施した企業やHRも研修結果に責任がある。

<結果責任をどう強化するか?>

- ・研修後、参加者に新しい難易度の高い役割を与えより多くの責任を課す。
- ・フォローアップとしてコーチングを受けさせたり、次回の参加者へのコーチ役をさせる。
- ・上級管理者と戦略的な会話を継続して行える立場に置き、参加者にリーダーとしての自覚を持続させる。

以上、ROI最大化の7つの秘訣が人材育成研修を見直すチェックポイントとなれば幸いである。

企業事例

グローバル組織が求める人材の育成 理想と現実のギャップ、その解決策

東レ・ダウコーニング株式会社 執行役員 人事部長 おきの よしひろ 荻野義博



東レ・ダウコーニング（以下DCT）は65%米国ダウコーニング（以下DC）、35%東レ資本の会社です。DCは世界に多くの拠点を有してビジネスを展開しているグローバルカンパニーです。特にここ10年の急速なビジネス環境の変化は、企業の経営戦略にインパクトを与えており、DCTもDCの組織やマネジメントシステムを導入してグローバル化に対応してきました。

日本での人材育成においては、グローバル組織の中でDCビジネスを成功に導く人材の育成・獲得が求められています。

もちろん理想と現実のギャップも認識しています。こうしたギャップの重要なものとしては、第一に、behavior（行動様式）やmindset（考え方）のギャップがあります。どちらが正しいということではありませんが、アメリカ人の発想は演繹的で、ストラテジー、ビジョン等、最初に結論を持ってきた後に細分化した説明を加えます。ところが日本人は逆に、帰納的発想

が強く説明の後に結論を語りがちです。そのため細かく具体的な情報から入る日本人のプレゼンは、外国人に違和感を持たれることがしばしばあります。

またリーダーシップの概念についても、DCとDCTとではギャップがあります。第1に、DCTでは、リーダーというと堂々と構えて最後に決断を下してくれるようなリーダー像をイメージすることが多いのですが、DCが求めるリーダーはプロセスに積極的に関与しません。さらにinspire（気持ちの引き出し）、motivate（気持ちの鼓舞）、communicate（意志の伝達）など、リーダーのあるべき姿が明確に定義されています。

第2に、基本的なビジネスマネジメントのスキルがDCTの社員には十分に備わっていません。具体的には、シニアレベルのマネジャーが必要とされる、マーケティング、財務、イノベーションといった分野のスキルです。こうしたスキルの向上については、すでにいろいろな取り組みを進めていますが、今後はこうし

たスキルの向上・取得をより体系的・戦略的に進めていく必要があります。

第3に、DCTの社員は、DCのグローバルマネジメントシステム・プロセスに対する理解と習熟がまだ不十分です。DCTでは、2003年に人事処遇制度を含め、DCのグローバルマネジメントシステム・プロセスをDCTに導入しましたが、その習熟・実践はまだ道半ばで、これからも継続的に取り組まなくてはなりません。

第4に、DCT社員の実践的な英語力です。DCT社員の英語力はここ4～5年の間に格段に向上していますが、DCグローバル組織のなかで積極的に貢献していくにはまだ不十分です。英語をコミュニケーションのツールとして、ネイティブと同じ土俵で仕事をしていくのは容易なことではありませんが、そのような目的に向かって、コミュニケーションツールとしてのより実践的な英語力の向上に取り組んでいく必要があります。

効果のある人材研修：本人の意欲・上司のサポート・フォローアップ

DCTでの人材育成はグローバルな人材育成を意味しますが、そうした思想は、研修プログラムの内容にも反映されます。例えば、当初は英語研修的な色合いが強かった研修プログラムも、それだけでは不十分だとわかり、現在はJLDP（Japan Leadership Development Program、図表参照）という、英語研鑽を含むリーダーシップ養成の研修に進化しています。実際に研修を実施していく過程で改善すべき点が見えてくる事が多く、その意味では、試行錯誤の連続です。

研修は、教室での学習が終わった時点で終了というわけではありません。研修後も継続して能力を高める機会や、フォローする機会を、システムとして準備しておかなければなりません。海外赴任もそうした機会のひとつですし、DCのメンター制度を利用した、総合的サポートも重要な仕掛けになります。

特に最近では、会社の将来を担う若い世代を積極的に

研修に参加させています。研修は人材への投資ですから、投資から最大のリターンを得られるような仕組み作りが重要です。DCTでは、研修参加者へきちんと研修の目的・期待を伝えて理解してもらいます。さらに、研修のときだけでなく、その後を含めて常に自分の責務を意識する心構えを持たせていますし、それに対して上司のサポートも得られるようなシステムを構築しました。どんな研修であれ、参加者に「目的は〇〇だから××の結果を期待している」と明確に伝えることと、その上司にも説明をきちんと行い、サポートを得ること、この2点は効果のある研修のためには必須のものであります。

研修は上司を始め、すべてのステークホルダーのサポートなしには成功することはできません。

DCTでは研修を人材への投資と捉えていますので、その成果を測ることは大切です。測定の仕方は難しいので今後も検討の余地はありますが、特に将来のリーダーになりうる人材の研修では、一定の成果があったと認識しています。研修でのフィードバックをもとに、次の段階へステップアップしていけるような人事面での具体的な配慮も行っています。よりよい研修プログラムを構築していくには、このフィードバックが欠かせません。

DCではDow Corning Competencies（ダウコーニングコンピテンシー）が明確に定義されています。リーダーシップとは、経営陣やマネジャーだけが必要とされる能力ではなく、DC/DCTの社員全員が仕事を遂行していく際に必要とされるものです。

理想は、社員一人ひとりが、このコンピテンシーを十分理解したうえで、日々の仕事で実践していくことです。この理想と現実の間にはもちろんギャップがありますが、このギャップをいかにして効果的に埋めていくことができるかということが、我々HRの大きな役割の1つです。

図表 研修の構成および内容
Japan Leadership Development Program (JLDP) 研修の構成及び内容

